

1

Personaladministrasjon

Mål

Når du har lest dette kapitlet, skal du kunne

- ✓ forklare hva som menes med begrepet personaladministrasjon
- ✓ beskrive hvilke oppgaver personaladministrasjonen omfatter
- ✓ redegjøre for hvilke hovedfunksjoner det er naturlig å dele personaladministrasjonen inn i
- ✓ forklare hvordan oppgavene innenfor personaladministrasjonen er – eller bør være – fordelt
- ✓ beskrive hvilke arbeidsoppgaver arbeidslederen har – eller bør ha – innenfor personaladministrasjonen

1.1 Hva er personaladministrasjon?

Vi har brukt begrepet personaladministrasjon i tittelen på denne boka. Et annet begrep som blir brukt fortsatt, er personalforvaltning. I de senere år, hvor behovet for rask omstilling til nye satsingsområder for virksomheten er blitt stadig mer framtrødende, er det kommet til et nytt begrep – strategisk personalledelse.

Personalforvaltning

Begrepet personalforvaltning kan forklares som oppfølging av arbeidstakerne i virksomheten, stort sett begrenset til å skaffe/rekruttere arbeidstakere, registrere og kontrollere arbeidstid, lønn og kontrollere arbeidstakerne og å avvikle arbeidsforhold.

Personaladministrasjon

Begrepet personaladministrasjon oppfattes vanligvis som mer omfattende enn personalforvaltning, slik at det også dekker felt som systemer for lønn og arbeidsvurdering, velferds- og

helsetiltak, opplæring og utvikling av de tilsatte og forhandlinger/drøftinger med de tilsattes representanter etter lov- og avtaleverk.

Vi mener at begrepet personaladministrasjon også bør være dekkende for det vi vil kalle den strategiske delen av personalarbeidet, som omfatter tilpasning av personalressursene til virksomhetens overordnede strategi og målsetting på kortere og lengre sikt. Vi vil derfor i denne boka definere personaladministrasjon som alle tiltak som er nødvendige for å sørge for at virksomheten til enhver tid har medarbeidere med de kvalifikasjoner som virksomheten har behov for, og at disse medarbeidere behandles i samsvar med de verne- og miljøregler som til enhver tid gjelder.

*Strategisk
personalledelse*

Begrepet omfatter også å lede og utvikle medarbeiderne på en måte som begge parter er tjent med. Når arbeidsforholdet opphører, skal dette skje på en måte som sikrer medarbeideren de rettigheter som er bestemt ved lov, avtale eller på annen måte.

Kort kan vi si at siktemålene med personaladministrasjonen er å sikre:

Siktemål

- høy produktivitet
- god tilfredshet for den enkelte
- en forsvarlig fysisk og psykisk slitasje i et sikkert og helsemessig godt arbeidsmiljø
- bidra til å sikre virksomhetens framtidige eksistens og derved trygge tilsettingsforhold ved løpende tilpasning av personalressursene til virksomhetens overordnede strategi og målsetting

Disse siktemålene er så viktige at de står som målsetting for arbeidsmiljøloven (aml.) av 2005, hvor § 1-1 sier følgende:

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet

- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet*
- c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon*
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet*
- e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv*

1.2 Hovedfunksjoner og arbeidsoppgaver

Personaladministrasjonen omfatter etter vår definisjon følgende åtte hovedfunksjoner:

- 1 Strategisk personalledelse
- 2 Personalpolitikk
- 3 Personalplanlegging
- 4 Personalutvelgelse
- 5 Motivasjon, helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid
- 6 Personalutvikling
- 7 Personaloppfølging
- 8 Avvikling av arbeidsforhold

1 Strategisk personalledelse

Denne omfatter all systematisk, målrettet, langsiktig planlegging, belønning og utvikling av virksomhetens personalressurser ut fra virksomhetens overordnede mål og strategier. Den tar sikte på å sikre at virksomheten i et mer langsiktig perspektiv har medarbeidere med den kompetanse og motivasjon den har behov for.

2 Personalpolitikk

Denne omfatter normer for virksomhetens prinsipielle innstilling i personalspørsmål. Mer detaljert går den ut på å fastsette retningslinjer for behandlingen av spørsmål som rekruttering, utvelgelse, introduksjon, videreopplæring, forfremmelse, intern/ekstern rekruttering, kommunikasjon og

informasjon innad og utad, verne- og miljøspørsmål, lønn og godtgjørelser, omplasseringer og arbeidsforholdets opphør.

Enkelte deler av personalpolitikken er så viktige at de i noen grad er regulert ved lov, forskrift eller avtaler mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, som for eksempel i arbeidsmiljøloven kapittel 2, Arbeidsgivers og arbeidstakers plikter, og hovedavtalen mellom LO og NHO 2014–2017.

3 Personalplanlegging

Denne omfatter den del av planleggingen som tar sikte på å sikre virksomheten den bemanning det kvalitativt og kvantitativt er behov for på kort og lengre sikt for å kunne realisere virksomhetens totalmålsetting.

4 Personalutvelgelse

Personalutvelgelse tar sikte på å tiltrekke og tilsette de arbeidstakere det til enhver tid er behov for gjennom å:

- følge utviklingen på arbeidsmarkedet
- kunngjøre ledige stillinger
- vurdere søknader og foreta utvalg etter intervju – introdusere nye arbeidstakere
- vurdere omplasseringer og forfremmelser



5 Motivasjon, helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

Dette omfatter motivasjon og alle nødvendige tiltak med sikte på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (aml. § 4-1) og å realisere arbeidsmiljølovens formål, se aml. § 1-1.

6 Personalutvikling

Personalutvikling går ut på at de tilsatte gjennom opplærings tiltak i og/eller utenfor virksomheten gis muligheter for selvutvikling både med sikte på større effektivitet og på større trivsel i arbeidet. Det dreier seg også om muligheter for å kvalifisere seg for andre stillinger, noe som gir økt stabilitet og fleksibilitet i virksomheten. Dette innebærer blant annet tiltak som:

- analyse av opplæringsbehov
- planlegging og gjennomføring av instruksjon og opplæring innen virksomheten
- personalvurdering, personalrettledning
- jobbotveksling, jobbutvikling

7 Personaloppfølging

Dette omfatter de registreringstiltak som er nødvendige for å holde oversikt over personalet. Her kan nevnes:

- føring av personalkartotek
- ajourhold av personalarkiv (arkivmappe for hver enkelt tilsett og for prinsipielle personalsaker)
- registrering av ferie- og sykefravær, permisjoner og andre fravær
- utarbeidelse av personalbudsjett og budsjettkontroll
- utarbeidelse av personalstatistikk

8 Avvikling av arbeidsforhold

Dette omfatter de gjøremål som er aktuelle når arbeidsavtalen bringes til opphør enten ved pensjonering, død, oppsigelse fra arbeidstakerens eller virksomhetens side, eller ved avskjed.

1.3 Hvem gjør hva i personaladministrasjonen?

Personaladministrasjon omfatter alle som har lederoppgaver i virksomheten. Hvem som har ansvar for hva, avhenger blant annet av virksomhetens størrelse og i hvilken grad personaladministrasjonen er sentralisert. I virksomheter med egen personal-/HR-avdeling og personal-/HR-sjef har han ansvaret for spørsmål som angår forholdet arbeidstaker–arbeidsgiver. Linjeledelsen har ansvaret for spørsmål som angår den enkelte og arbeidet. Samarbeidsformene innenfor virksomheten vil likevel innvirke på den praktiske arbeidsdelingen innenfor personaladministrasjonen.

Et lederansvar

Personaladministrasjonen er derfor en funksjon som må ivaretas av alle ledere i virksomheten, fra den øverste leder til første linjes arbeidsleder. De er ansvarlige for at arbeidstakernes ressurser blir utnyttet effektivt i virksomhetens tjeneste. Samtidig skal den enkelte arbeidstakers faglige og personlige utvikling ivaretas. Samfunnet anser dette siste hensynet for å være så viktig at det er lovfestet, jf. aml. § 4-2 nr. 2, som bl.a. bestemmer at forholdene skal legges til rette for at arbeidstakerne gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.

Toppledelsens ansvar

Er virksomheten liten, tar ofte øverste sjef seg av mange av oppgavene innenfor personaladministrasjonen. Sjefen tilsetter selv arbeidstakere og gir den nødvendige opplæring. Når virksomheten er av en viss størrelse, har ikke sjefen tid til å ta seg av viktige personaloppgaver, som for eksempel tilsetting. Men bør sjefen delegerere alle arbeidsoppgavene innenfor personaladministrasjonen når virksomheten er over en viss størrelse?

Den daglige toppleren har som oppgave å lede virksomheten etter de retningslinjene som er trukket opp av overordnede styringsorganer. I aksjeselskaper kan dette være styret, bedriftsforsamlingen eller generalforsamlingen. Samfunnet har også fastsatt lov- og regelverk som virksomheten må rette seg etter. Vi har nevnt at arbeidstakerne er virksomhetens viktigste ressurs, og at ledelsesoppgavene og med det personaladministrasjonen angår alle ledere. Den daglige toppler må derfor fungere som koordinator og øverste kontrollorgan for personaladministrasjonen. Topplerens rolle som koordinator omfatter også de mest strategiske oppgavene, som personalplanlegging på lengre sikt (5–10 år) og samordning av personaladministrasjonen med de øvrige funksjonsområdene i virksomheten. Også de stadig viktigere oppgavene som å utvikle og forbedre kontakten (dialogen) med de tilsattes hovedorganisasjoner, arbeidsgiverforeninger, myndigheter og andre organisasjoner og virksomheter, må i hovedtrekk anses som oppgaver for toppleren.

Personal-/HR-sjefens stilling

Den daglige toppler kan sette en personalsjef eller – i den mest moderne formen – en HR-sjef, til å assistere seg og gi råd på dette området, men kan ikke gi fra seg det overordnede ansvaret. HR står for Human Resources, dvs. den menneskelige ressursforvaltning i en virksomhet. En personal-/HR-sjef og/eller personal-/HR-avdeling bør derfor være organisert som stabsfunksjon og oftest direkte under toppleren. Plasering av personalsjefen direkte under toppleren, fortrinnsvis på direktørnivå i større virksomheter, og som medlem av den gruppen som arbeider med den strategiske planleggingen, vil være en viktig forutsetning for at personalspørsmål skal bli en del av den strategiske planleggingen.



Overordnet ledelse

Koordinering

Kontakt med organisasjonene i arbeidslivet

Stabsfunksjon

Personal-/HR-sjefen og/eller personal-/HR-avdelingen har også en viktig funksjon som rådgiver i personalspørsmål overfor de andre lederne i virksomheten. Dette kan dreie seg om fortolkning av lov- og avtaleverk på arbeidsretts område, bistand med å velge ut nye medarbeidere osv. Videre vil forhandlinger/drøftinger om lønsspørsmål og andre samarbeidsforhold bli ivaretatt her.

Lover og regler

Samfunnets rolle

Samfunnet har sterk innvirkning gjennom mange lover, forskrifter og andre regler – særlig aml. med en lang rekke forskrifter og veiledninger. For statens tjenestemenn har lov om statens tjenestemenn (tjml.) sterk innvirkning. For arbeidstakere generelt nevnes ferieloven, folketrygdloven, opplæringslova, mesterbrevloven, arbeidstvistloven (ny lov av 27.01.12), tjenestetvistloven, likestillingsloven, diskrimineringslovene, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, lønnsnemndloven, tobakksskadeloven, yrkesskadeforsikringsloven, permitteringslønnsloven, OTP-loven, tjenestepensjonsloven og lønnsgarantiloven som de mest sentrale. Vi nevner særskilt at arbeidsmiljøloven (§ 3-1) og forskrift om systematisk HMS-arbeid i virksomheter (internkontrollforskriften) pålegger arbeidsgivere systematisk å følge opp helse-, miljø- og sikkerhetsregler i aml. og flere andre lover (se avsnittet Helse-, miljø og sikkerhetsarbeid).

Arbidsmiljøloven omfatter etter hovedregelen all virksomhet i Norge som sysselsetter en eller flere arbeidstakere med unntak av arbeidstakere i sjøfart, fangst, fiske og militær luftfart. Etter aml. § 1-3 gjelder aml. fra 2006 også for virksomhet i forbindelse med undersøkelse etter og utnyttelse av naturforekomster på havbunnen eller i dens undergrunn, i indre norske farvann, norsk sjøterritorium og den norske del av kontinentalsokkelen. Loven gjelder også for virksomhet som nevnt foran i området utenfor den norske del av kontinentalsokkelen dersom dette følger av særskilt avtale med fremmed stat eller av folkeretten for øvrig. Arbeids- og sosialdepartementet kan gi forskrift om innskrenkning i eller utvidelse av reglene foran i visse tilfeller eller gi særregler, aml. § 1-3 tredje og fjerde ledd.

Ved forskrift av 16.12.05 er det gjort unntak fra arbeidsmiljøloven for visse typer arbeid og arbeidstakergrupper. Bl.a. gjelder ikke aml. § 14-2, § 14-4, § 14-9, § 14-14, § 15-1, § 15-9, § 15-11, § 15-14, § 15-16, § 17-1, § 17-3 og § 17-5 for arbeidstakere som omfattes av lov av 4. mars 1983 nr. 3 om statens tjenestemenn m.m. eller som er embetsmenn.

Arbeidstakere til sjøs har rettigheter etter sjømannsloven. Det er åpnet for visse unntak fra sjømannsloven for arbeidstakere på skip som er registrert i Norsk internasjonalt skipsregister (NIS) ved bestemmelse i § 8 i lov av 12.06.87 nr. 48 om Norsk internasjonalt skipsregister.

Håndhevelse av arbeidsmiljøloven er tillagt Direktoratet for arbeidstilsynet. Petroleurstilsynet er tilsynsmyndighet for petroleumsvirksomheten.

Direktoratet for arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet fører tilsyn med personaladministrasjonen i verne- og arbeidsmiljøspørsmål og i andre spørsmål som reguleres av aml. Kommunal- og moderniseringsdepartementet er ansvarlig for de hovedretningslinjene som personaladministrasjonen i staten skal følge. Sjøfartsdirektoratet har ansvaret for at arbeidstakere til sjøs har arbeidsvilkår mest mulig på linje med arbeidstakere i land.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Håndhevelse av de lovene vi har nevnt, er selvsagt ikke et rent administrativt spørsmål. Det er i hovedsak rettssystemet som løser tvister/konflikter ved fortolkning av lovene, eventuelt anvender de reaksjonsmidler som lovene gir adgang til, med sikte på at lovene følges. De nevnte administrative virksomhetene følger opp etter de signaler som kommer fra rettssystemet, eventuelt hvis et spørsmål ikke blir prøvd for retten, gjennom tolkning av forarbeidene til lovene.

Rettssystemet

Hvilken innflytelse har medarbeiderne på personaladministrasjonen gjennom sine arbeidstakerorganisasjoner? I det private næringsliv har hovedavtalen mellom LO og NHO 2014–2017, tariffavtaler og særavtaler stor betydning. Videre kommer bestemmelsene i aksjeloven, stiftelsesloven, selskapsloven og statsforetaksloven om de tilsattes representasjon i disse virksomheters styrende organer, inn i bildet. Hvor mye dette virker inn, avhenger en del av partene, virksomhetskulturen osv.

Medarbeidernes innflytelse ...

... i det private næringsliv

... i staten

I staten har hovedavtalen for arbeidstakere i staten, hovedtariffavtalen og forskjellige andre avtaler mellom staten og hovedsammenslutningene betydelig innvirkning på personaladministrasjonen. Tilsatte i staten har dessuten innflytelse på personaladministrasjonen gjennom den rett de har etter tjenestemannsloven §§ 4 og 5 til å være representert i innstillingsråd og i saker som gjelder tilsetting, oppsigelse og avskjed osv.

... i kommuner og fylkeskommuner

Tilsatte i kommuner, fylkeskommuner, interkommunale virksomheter og andre foretak tilsluttet Kommunesektorens organisasjon har etter hovedavtalen for kommuner og fylkeskommuner som gjelder fra 01.01.14 til 31.12.15, innflytelse på personaladministrasjonen først og fremst gjennom administrasjonsutvalg, tilsettingsutvalg og utvalg av tillitsvalgte og gjennom hovedavtalens delavtaler om bl.a. kompetanseutvikling og likestilling.

Administrasjonsutvalg

Administrasjonsutvalget, hvor tillitsvalgte er med, behandler overordnede spørsmål som personalreglement, personalpolitiske retningslinjer, herunder rutiner for tilsetting, delegasjon av tilsettingsmyndighet og omgjøring av stillinger. Ved krav fra tillitsvalgte kan det også avgjøre tilsettingssaker og andre administrative saker. Det kan også opprettes tilsettingsutvalg, hvor tillitsvalgte er med. Overføres personalsaker til behandling i organ der de tilsatte ikke er med, har de møte- og talerett etter kommuneloven § 26.

De tilsatte har dessuten innflytelse på personaladministrasjonen i verne- og miljøspørsmål gjennom deltakelse i arbeidsmiljøutvalg. AMU skal opprettes etter regler i aml. § 7-1 (sist endret 20.06.14). AMUs oppgaver er fastsatt i aml. § 7-2.

Arbeidslederens oppgaver

Arbeidsledere vil vanligvis bare ta seg av enkelte av de personaloppgavene vi har skissert foran. De har likevel behov for oversikt over hele personaladministrasjonen. Dette er nødvendig for at arbeidslederne skal kjenne til hva som ventes av dem, og for at de skal kunne forstå betydningen av et godt og positivt samspill med de øvrige innenfor virksomheten som tar seg av personaloppgaver.

Personaladministrasjonen er en funksjon som henger sammen med ledelse. Arbeidslederen er derfor den utførende personaladministrator i spørsmål som gjelder arbeidet. For å kunne utføre dette arbeidet må han ha rett og plikt til å være den ansvarlige overordnede. Arbeidslederen må derfor ha stor innflytelse når det gjelder valg av underordnede. Han må på samme måte ha myndighet når det gjelder arbeidsfordeling, forfremmelser, instruksjon og opplæring.

Arbeidslederen har forvaltningsansvaret for sine medarbeidere. Han bør utøve denne oppgaven blant annet ved å følge opp på en konstruktiv måte; ved å inspirere dem til innsats, koordinere arbeidet mellom dem og overfor andre utenfor egen enhet og ellers støtte og veilede dem i arbeidet. Han bør kunne foreslå tiltak for å utvikle deres ferdigheter med sikte på å øke effektiviteten. Slik vil han også kunne bidra til å skape et godt arbeidsmiljø.

- 1 Sett opp en oversikt over de hovedfunksjonene vi deler personaladministrasjonen inn i uten å se etter i boka. Prøv om du kan huske noen av arbeidsoppgavene innenfor personaladministrasjonen, og hvor de hører hjemme under de hovedfunksjonene du har satt opp. Etterpå kan du kontrollere at du har fått med alt.
- 2 Forklar hva vi mener med uttrykkene personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse. Hvilket av uttrykkene er mest dekkende for forholdene i din egen virksomhet?

